



**Centro Universitário de Brasília  
Instituto CEUB de Pesquisa e Desenvolvimento - ICPD**

**CRISTIANE GALDINO MARQUES**

**ESTUDO SOBRE A SATISFAÇÃO NO TRABALHO DOS  
PROFISSIONAIS DE UMA EMPRESA DE MANUTENÇÃO E  
INSTALAÇÃO DE AR CONDICIONADO**

**Brasília  
2017**

**CRISTIANE GALDINO MARQUES**

**ESTUDO SOBRE A SATISFAÇÃO NO TRABALHO DOS  
PROFISSIONAIS DE UMA EMPRESA DE MANUTENÇÃO E  
INSTALAÇÃO DE AR CONDICIONADO**

Trabalho apresentado ao Centro Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD) como pré-requisito para obtenção de Certificado de Conclusão de Curso de Pós-graduação *Lato Sensu* em Gestão de Pessoas e Coaching

Orientador: Profa. MSc. Giovana Zappalá Porcaro Sousa.

Brasília  
2017

**CRISTIANE GALDINO MARQUES**

**ESTUDO SOBRE A SATISFAÇÃO NO TRABALHO DOS  
PROFISSIONAIS DE UMA EMPRESA DE MANUTENÇÃO E  
INSTALAÇÃO DE AR CONDICIONADO**

Trabalho apresentado ao Centro  
Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD)  
como pré-requisito para a obtenção de  
Certificado de Conclusão de Curso de  
Pós-graduação *Lato Sensu* de Gestão de  
Pessoas e Coaching.

Orientador: Profa. MSc. Giovana Zappalá  
Porcaro Sousa.

Brasília, 16 de novembro de 2017.

**Banca Examinadora**

---

Profa. Dra. Fabyola Nóbrega Simonassi

---

Prof. Dr. Gilson Ciarallo

Ao meu marido e companheiro  
Eduardo, que de forma especial e  
carinhosa me deu força e coragem, me  
apoiando nos momentos de dificuldade.

## **AGRADECIMENTO(S)**

A Deus pela proteção e pelas bênçãos que derrama diariamente em minha vida.

Aos meus pais Amir e Magda, pela possibilidade de uma boa formação,

Ao meu marido Eduardo pelo afeto, pela cumplicidade, pelo apoio e por estar ao meu lado em mais esse projeto da minha vida.

Aos meus filhos Carolina e Mateus por serem a alegria da minha vida.

A toda a minha família e amigos, pela compreensão das minhas ausências e pelo carinho.

À Simone, companheira e amiga, pela colaboração, amizade e dedicação.

Aos colaboradores da Empresa de Manutenção e Instalação de ar condicionado, organização importante na minha vida, fazendo parte do meu crescimento pessoal e profissional.

Ao Diretor Geral da Empresa, pela autorização, confiança e momentos de parceria vividos no passado e no presente.

A todos os professores do curso, que foram tão importantes na minha vida acadêmica e no desenvolvimento desta monografia.

Em especial, à querida Professora e Orientadora Giovana pela atenção, pelo carinho, pela amizade, pelo apoio e ensinamentos transmitidos.

## RESUMO

Este estudo teve o objetivo de analisar o nível de satisfação no trabalho dos empregados que atuam em uma empresa de manutenção e instalação de ar condicionado no Distrito Federal, tendo como referência a Escala de Satisfação no Trabalho (EST) de Siqueira (2008). A coleta de dados se deu por meio de questionário, com 25 questões, aplicado via correio eletrônico ou em visitas presenciais, a 120 colaboradores com atuação nas áreas técnica e administrativa da empresa em estudo. Realizou-se a análise dos dados por meio do pacote estatístico SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) for Windows, versão 22, normalmente utilizado em pesquisas científicas e pelo editor de planilhas Microsoft Office Excel, 2010. Foram calculados médias, desvio padrão e frequência dos dados e, para verificar as correlações, foi utilizado o coeficiente de correlação de Pearson. O questionário foi agrupado em cinco dimensões com o objetivo de medir o grau de satisfação no trabalho com: o salário, as promoções, os colegas de trabalho, a chefia e a natureza do trabalho. Observou-se que os colaboradores se sentem satisfeitos com os colegas, com a chefia e com a natureza do trabalho, e se sentem indiferentes com relação ao salário e às promoções. O valor médio de 5,18, considerando a escala de 7 pontos, apontou “satisfação” dos pesquisados em relação à satisfação global no trabalho.

**Palavras-chave:** Satisfação no trabalho. Escala de Satisfação no Trabalho.

## **ABSTRACT**

The objective of this study was to analyze the level of job satisfaction of the employees working in a maintenance and installation company of air conditioning in the Federal District, based on the Job Satisfaction Scale (EST) proposed by Siqueira (2008). The data collection was done through a questionnaire with 25 questions applied via e-mail or in face-to-face visits, to 120 employees working in the technical and administrative areas of the company under study. The data were analyzed using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) for Windows, version 22, commonly used in scientific research and by the spreadsheet editor Microsoft Office Excel, 2010. Averages, standard deviation and the frequency of the answers were calculated. The Pearson's correlation coefficient was used to verify the correlations. The 25 questionnaire questions were grouped into five dimensions in order to measure the degree of job satisfaction with: salary, promotions, co-workers, leadership and the nature of the work. It has been observed that employees feel satisfied with their co-workers, with the leadership and the nature of the work, and feel indifferent about salary and promotions. The average value of 5.18, considering the 7-point scale, pointed to the satisfaction of respondents in relation to overall satisfaction at work.

**Key words:** Job satisfaction. Job Satisfaction Scale

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b>	08
<b>1 REFERENCIAL TEÓRICO</b>	10
<b>1.1 Satisfação no trabalho</b>	10
1.1.1 A história do conceito de Satisfação no Trabalho	10
1.1.2 Conceitos de Satisfação no Trabalho	12
1.1.3 Relações entre Satisfação no Trabalho e outras variáveis	14
1.1.4 Relações entre Satisfação no Trabalho e outras variáveis	15
<b>2 MÉTODO</b>	18
<b>2.1 Empresa</b>	18
<b>2.2 Descrição do Estudo</b>	19
<b>2.3 A Escala de Satisfação no Trabalho- EST</b>	23
<b>2.4 Análise dos dados</b>	25
<b>3 RESULTADOS E DISCUSSÃO</b>	26
<b>3.1 Satisfação como salário</b>	26
<b>3.2 Satisfação com promoções</b>	29
<b>3.3 Satisfação com colegas</b>	30
<b>3.4 Satisfação com a chefia</b>	32
<b>3.5 Satisfação com a natureza o trabalho</b>	33
<b>3.6 Satisfação geral</b>	35
3.6.1 Análise das médias das dimensões de satisfação com o trabalho	35
3.6.2 Análise das frequências das respostas em relação às características e situação dos colaboradores	39
<b>CONCLUSÃO</b>	44
<b>REFERÊNCIAS</b>	46
<b>APÊNDICE A – Questionário Satisfação no Trabalho</b>	49



## INTRODUÇÃO

Estudos sobre satisfação no trabalho mostram a influência que a satisfação exerce sobre o trabalhador, afetando sua saúde física e mental, atitudes, comportamento profissional, social, repercutindo na vida pessoal e familiar do indivíduo e nas organizações. Sabe-se que as pessoas passam grande parte de suas vidas em seu local de trabalho, dependendo das organizações em que atuam, para satisfazer suas necessidades ou atingir seus objetivos pessoais. Concomitantemente, as empresas necessitam das pessoas as quais lhes dão vida, possibilitando atingir seus objetivos (tais como sobrevivência, expansão, lucratividade, liquidez, novos mercados ou produtos etc.) e cumprir sua missão (razão da existência da empresa).

Segundo Spector (2005), uma das principais tarefas realizadas pelos psicólogos organizacionais é avaliar o nível de satisfação dos trabalhadores e, assim, auxiliar as empresas a tomarem medidas para otimizar esses níveis. Saber o que motiva, o que satisfaz o trabalhador e descobrir o procedimento a ser adotado para melhorar o seu bem-estar no trabalho é fundamental para se buscar o melhor desempenho profissional.

O presente estudo se propôs a avaliar o nível de satisfação no trabalho dos profissionais de uma empresa de manutenção, instalação de ar condicionado e manutenção predial. Após a definição do escopo de estudo, foram propostos alguns questionamentos que seriam úteis para se atingir o objetivo geral desse trabalho, sendo eles: como está a satisfação dos colaboradores perante seus colegas de trabalho? Como está a satisfação dos colaboradores perante o salário que lhe é oferecido? Como está a satisfação dos colaboradores perante sua chefia? Como está a satisfação com a natureza do trabalho? Como está a satisfação com as promoções oferecidas dentro dessa empresa? Além disso, buscou-se identificar se haviam diferenças significativas das variáveis demográficas (gênero, idade, tempo de trabalho na empresa, grau de escolaridade e local de trabalho) em relação à percepção em relação à satisfação no trabalho.

Para alcançar esses objetivos, inicialmente foi realizada uma revisão da literatura nacional e internacional a respeito de satisfação no trabalho e sua

mensuração, e posteriormente realizou-se um estudo de caso. A revisão bibliográfica teve como palavras-chave de busca “satisfação no trabalho” e “escala de satisfação no trabalho”.

Espera-se demonstrar que os resultados dessa pesquisa possam nortear os gestores na tomada de decisões estratégicas. Por meio da pesquisa, é possível saber como os colaboradores se sentem em relação a satisfação no trabalho e inferir possíveis causas de insatisfação. Também é possível analisar a percepção dos funcionários em relação às promoções, relacionamento interpessoal, salário e, até mesmo, inferir possíveis fatores psicológicos e condições de suporte organizacional relacionadas aos resultados. Além de entender com maior exatidão o que deve ser melhorado internamente, a pesquisa de satisfação é uma forma de mostrar aos colaboradores que a empresa se importa com eles e que deseja criar um ambiente produtivo e agradável para todos.

O presente trabalho é apresentado em cinco partes. A primeira delas é a introdução, que contextualizou a pesquisa e apresentou o objetivo. Na sequência, uma breve revisão de literatura acerca da temática Satisfação no Trabalho. A terceira parte descreveu o método utilizado para atingir o objetivo. Posteriormente, foram discutidos os resultados encontrados e, por fim, foram apresentadas as considerações finais sobre a pesquisa, enfatizando a relevância dos seus achados e propondo ações para a empresa.

## 1 REFERENCIAL TEÓRICO

### 1.1 Satisfação no trabalho

#### *1.1.1 Conceito de satisfação no trabalho até os dias atuais*

Historicamente o conceito de satisfação no trabalho vem despertando o interesse dos pesquisadores desde o início do séc. XX. Devido à importância do trabalho para o homem e para a vida em sociedade, os estudiosos perceberam a necessidade de investigar os diversos aspectos por meio dos quais o homem se relaciona com o trabalho e tem sua vida por ele regulada.

Uma das primeiras definições surgia em função da revolução industrial. Nesta época, iniciou-se a produção em larga escala e as condições de trabalho eram péssimas, então a satisfação no trabalho passou a ser investigada na área da psicologia organizacional e industrial por volta de 1930. As pesquisas tinham como objetivo entender o impacto da satisfação no desempenho e na produtividade e as atitudes e as motivações no contexto do trabalho (VIAPIANA, 2014).

Nas primeiras décadas do século XX, algumas teorias defendiam que a satisfação no trabalho era considerada como um componente da motivação e uma “causa” de comportamentos no trabalho importantes para a empresa, tais como: o aumento do desempenho e da produtividade, a permanência na empresa e a redução de faltas ao trabalho (SIQUEIRA, 2008).

Na década de 1940, segundo Martinez e Paraguay (2003), Maslow estruturou a Teoria da Hierarquia das Necessidades Humanas, que propõe que as necessidades humanas são passíveis de serem hierarquizadas em cinco níveis ascendentes e que à medida em que as primeiras, ou necessidades mais básicas, fossem satisfeitas, surgiriam as necessidades dos níveis seguintes, até se chegar às mais elevadas. Porém, esta hierarquia não é rígida: necessidades mais elevadas podem surgir antes das mais básicas terem sido completamente satisfeitas. Segundo os autores, de acordo com esta teoria, pode-se inferir que o “trabalho tem papel importante para os indivíduos na medida em que os aspectos psicossociais do

trabalho favoreçam ou dificultem a satisfação das necessidades humanas”, indicando dessa forma uma relação entre o trabalho e satisfação pessoal.

Alguns anos depois, na década de 1950 surgiram inovações determinantes. Herzberg, Mausner e Snyderman propuseram a “Teoria dos Dois Fatores”, a primeira teoria proposta para explicar a satisfação com o trabalho (MARTINS; SANTOS, 2006). Essa teoria estrutura um modelo no qual a satisfação e insatisfação são fenômenos de natureza diversa. A satisfação seria determinada pela existência de “fatores motivadores”, tais como o próprio trabalho, o desempenho, a promoção e o reconhecimento pelo trabalho executado e a insatisfação pela carência ou deficiência de “fatores de higiene”, como supervisão, ambiente de trabalho, relações interpessoais no trabalho, política de organização e salário”. Tendo os fatores de insatisfação supridos, não quer dizer que o sujeito se tornaria satisfeito. Segundo os autores, a maior contribuição de Herzberg e cols. (1959) foi identificar a importância do crescimento psicológico como condição necessária para a satisfação no trabalho e demonstrar que este crescimento vem do próprio trabalho.

Em 1964, Vroom definiu satisfação no trabalho como reação antecipada a um resultado ou expectativa que o empregado espera conseguir (Teoria da Expectância). Locke (1976 apud MARTINS; SANTOS, 2006, p. 196),

Criticou esta definição, porque o modelo de Vroom só explicava os efeitos esperados. Para os inesperados, as reações afetivas dependiam da direção da expectativa. Se fosse positiva, seriam agradáveis; se fosse negativa, seriam desagradáveis, o que permite inferir que a expectativa funcionaria como variável moderadora do processo de avaliação.

Para Locke (1969) satisfação e insatisfação no trabalho eram reações emocionais complexas na relação do indivíduo com o trabalho e resultantes da relação entre o que se quer e o que se percebe de um trabalho.

Seguindo em sua retrospectiva, Siqueira (2008, p. 265) relata que, entre 1970 e 1980, satisfação no trabalho passou a ser concebida como atitude, definida pela autora como “uma rede de sentimentos, crenças e tendências para agir em direção a pessoas, grupos, ideias ou objetos”. Ainda segundo Siqueira (2008) satisfação, nessa época, poderia ser utilizada para predizer comportamentos de trabalho como absenteísmo, produtividade e rotatividade.

Posteriormente, o interesse dos pesquisadores no estudo da satisfação no trabalho passou a focar o estado emocional dos trabalhadores, identificando as dimensões (ou fatores) que a constituem, tais como promoção, salário, supervisão, conteúdo do trabalho, organização e métodos de trabalho etc. e como estas dimensões se relacionam com algumas variáveis, como a características do trabalhador (idade, sexo, nível de escolaridade, estado civil etc.) e o contexto onde se desenvolve o trabalho humano (HERZBERG et al., 1959; PORTER; LAWLER, 1968 apud FIGUEIREDO, 2012).

### *1.1.2 Conceitos de Satisfação no Trabalho*

Satisfação no trabalho tem sido definida de diferentes maneiras, dependendo do referencial teórico adotado. “As conceituações mais frequentes referem-se à satisfação no trabalho como sinônimo de motivação, como atitude ou como estado emocional positivo havendo, ainda, os que consideram satisfação e insatisfação como fenômenos distintos, opostos” (MARTINEZ; PARAGUAY, 2003).

Locke (1969) define satisfação no trabalho como o resultado da avaliação que o trabalhador tem sobre o seu trabalho ou a realização de seus valores por meio dessa atividade, sendo uma emoção positiva de bem-estar. Segundo o autor, a satisfação no trabalho é um estado emocional, porque a emoção deriva da avaliação dos valores do indivíduo, e por tratar-se de um estado emocional, a satisfação constitui-se de dois fenômenos: o de alegria (satisfação) e o de sofrimento, desprazer (insatisfação). Esse autor postulou que a satisfação era determinada por dois amplos fatores inter-relacionados: os agentes, que reuniam características como o relacionamento entre os chefes, colegas e subordinados, o próprio *self* do indivíduo, os eventos, as políticas da empresa e o estilo da gerência; que se caracterizam por aspectos tais como o trabalho em si, o pagamento, a política de promoção, o reconhecimento verbal e as condições de trabalho.

À semelhança de Locke (1969), Martins (1984) considera que a satisfação implica em crenças e valores que seriam utilizados pelos indivíduos para avaliar seu trabalho, de modo que esta avaliação resulta em um estado emocional que, agradável, promove satisfação. Porém, se desagradável ao indivíduo, gera

insatisfação. Satisfação, ainda segundo a autora, é uma variável de natureza afetiva, resultante direta da avaliação do indivíduo em relação a aspectos inerentes ao seu trabalho, resultando em um estado agradável ou desagradável.

A satisfação no trabalho é apresentada por Fraser (1996 apud MARQUEZE; MORENO, 2005), como um estado pessoal, subjetivo, dinâmico e constantemente modificável por condições intrínsecas e extrínsecas do trabalho e do trabalhador.

Já numa abordagem multidimensional da satisfação no trabalho, Albuquerque (2004) a definiu como o grau em que o indivíduo avalia a extensão de sua satisfação com seus colegas de trabalho, salário, chefia, natureza do trabalho e políticas de promoção. Para o autor, esses cinco fatores fornecem um escore geral da satisfação do indivíduo no trabalho, à semelhança do proposto por Siqueira (2008).

Robbins (2002, p. 74) define satisfação no trabalho "como a atitude geral de uma pessoa em relação ao trabalho que realiza". Partindo do pressuposto de que satisfação é uma variável multidimensional, Robbins (2009) menciona que o termo satisfação no trabalho faz referência aos diversos sentimentos que uma pessoa mantém em relação ao seu trabalho. De acordo com o autor, quando uma pessoa encontra-se satisfeita com seu trabalho, ela reage positivamente a ele. Em contrapartida, quando se encontra insatisfeita, apresenta atitudes negativas.

Para Locke (1976) satisfação no trabalho pode gerar consequências tanto para o indivíduo como para a organização, afetando aspectos comportamentais e a saúde física e mental do trabalhador. Martinez e Paraguay (2003) fizeram constatação semelhante, ao relatar que a satisfação no trabalho exerce influências sobre o trabalhador, que podem se manifestar sobre sua saúde, qualidade de vida e comportamento, com consequências para os indivíduos e para as organizações. Consideram que a satisfação no trabalho deve ser compreendida como uma atitude e estado emocional positivos das pessoas com respeito a sua atividade profissional.

Em seu estudo, Siqueira (2008, p. 267) ressalta que satisfação no trabalho representa o tanto de experiências prazerosas que o indivíduo vivencia nas organizações. A autora entende que trabalhador satisfeito, é também produtivo. Para a autora:

Investigar satisfação no trabalho significa avaliar o quanto os retornos ofertados pela empresa em forma de salários e promoção, o quanto a convivência com os colegas e as chefias e o quanto a realização das tarefas propiciam ao empregado sentimentos gratificantes ou prazerosos (SIQUEIRA, 2008, p. 267).

Existem algumas definições sobre satisfação no trabalho que apresentam divergências. Locke (1976), Martins (1984), Coda (1986) e Fraser (1996) a consideram como um estado emocional, como um sentimento, já outros autores, Martinez e Paraguay (2003) e Robbins (2005) a consideram como uma atitude. Neste estudo, satisfação no trabalho é considerada como um estado de contentamento (emocional e atitudinal) em relação a fatores do trabalho, conforme apresentado por Siqueira (2008) e Albuquerque (2004).

### *1.1.3 Avaliação da satisfação no trabalho nas empresas*

Face às constantes mudanças decorrentes do espectro político e econômico, das inovações tecnológicas e da globalização, as empresas têm se mobilizado para se adequarem aos novos modelos e níveis de exigência do mercado. Considerando este cenário, a política de gestão de pessoas nas organizações tem se fortalecido no intuito de redefinir práticas e políticas quando necessário, realizando intervenções eficazes para otimizar metas e resultados. Uma das intervenções mais habituais é a avaliação da satisfação no trabalho em razão de permitir uma percepção e posterior análise, os quais predizem o quanto o ambiente é ou não gratificante ou prazeroso para o trabalhador.

Corroborando com esta premissa, têm-se as constatações de Locke (1976) e Martinez e Paraguay (2003), que revelam a importância, científica e para a prática gerencial das empresas, de se estudar e avaliar a satisfação no trabalho e justificam os esforços dos pesquisadores em desenvolver metodologias científicas com esse objetivo.

Martins e Santos (2006) atualizaram a Escala de Satisfação no Trabalho proposta por Martins em 1984. Os autores simplificaram a escala de 116 itens agrupados em 14 fatores para 113 itens em 6 fatores, quais sejam: satisfação com suporte organizacional, satisfação com a utilidade social da organização e do trabalho, satisfação com relacionamento afetivo no trabalho, satisfação com

reconhecimento profissional, insatisfação com inadequação da chefia e falta de oportunidades e insatisfação com sobrecarga de trabalho.

Carlotto e Câmara (2008) também propuseram uma escala no Brasil a partir do Questionário de Satisfação no Trabalho S20/23. As autoras construíram uma escala mais simples, composta por 20 itens e identificaram 3 fatores que explicam a maior parte da variância: satisfação com relações hierárquicas; satisfação com o ambiente físico de trabalho e satisfação intrínseca com o trabalho. Carlotto e Câmara (2008, p. 203) concluíram que a nova escala pode “ser indicada para a utilização na avaliação da satisfação no trabalho na realidade brasileira”.

Siqueira (2008) trabalhando sobre a Escala de Satisfação no Trabalho proposta pela mesma em 1985, chegou a uma escala com 25 itens, construída e validada no Brasil. A EST é multidimensional e agrupa os 25 itens em 5 dimensões: satisfação com os colegas de trabalho, com o salário, com a chefia, com a natureza do trabalho e com as promoções. A autora, no mesmo trabalho, propôs ainda uma versão reduzida da EST, com 15 itens. A EST foi validada pela autora em 2008 e é, hoje, o instrumento mais utilizado no Brasil para avaliar a satisfação no trabalho. A EST adotada nesse estudo por ser considerada completa e representativa das diferentes facetas que compõe a satisfação.

Coelho Jr. e Faiad (2012) também utilizaram em seu estudo a definição de Siqueira (1985). Os autores apresentaram evidências de validade da Escala de Satisfação no Trabalho proposta por Siqueira (1985), e concluíram que a escala é uma importante ferramenta no gerenciamento de pessoas no âmbito da organização.

#### *1.1.4 Relações entre Satisfação no Trabalho e outras variáveis*

Marqueze e Moreno (2005, p. 75), identificaram que alguns fatores podem atuar tanto como determinantes quanto como consequências da satisfação no trabalho. Deram como exemplo o relacionamento com os colegas de trabalho: se este aspecto estiver negativo, ele pode gerar insatisfação no trabalho, e, conseqüentemente, pode gerar problemas com os colegas. Para essas autoras:



Estar ou não satisfeito em relação ao trabalho incorre em consequências diversas, sejam elas no plano pessoal ou profissional, afetando diretamente o comportamento, a saúde e o bem-estar do trabalhador (...) (MARQUEZE; MORENO, 2005, p. 75).

Concluíram que as “concepções de satisfação no trabalho mais aceitas e divulgadas no meio científico são as que contemplam a importância dos aspectos psicossociais no trabalho, em que a combinação de acontecimentos ou circunstâncias, num dado momento, determina a satisfação no trabalho, corroborando a Teoria de Locke, desenvolvida no final da década de 60”.

A relação entre satisfação, empenhamento e clima organizacional foi investigada por Jesus, Leal e Vivas (2010). Em seu estudo de caso com colaboradores de uma empresa do setor de fundição, concluíram que as percepções favoráveis do clima da organização induzem os colaboradores a tornarem-se mais empenhados, levando-os a sentirem maiores níveis de satisfação com o trabalho.

Figueiredo (2012) avaliou em seu estudo o nível de satisfação no trabalho de profissionais de uma Instituição Federal de Ensino Superior, e suas possíveis relações com as condições e a organização do trabalho. Concluiu que todo processo de trabalho é impregnado de sofrimento e que ajustes deveriam ser feitos no dia a dia de trabalho daquela instituição. Concluiu também que o trabalho pode ser motivo de satisfação, de fonte de prazer, de desenvolvimento pessoal, de realização, de construção de identidade.

No estudo de Rego (2001) sobre percepções de justiça, com docentes do ensino superior, o autor constatou que os docentes tratados com justiça e respeito apresentaram menor intenção de abandonar o trabalho, maior comportamento de cidadania organizacional, maior satisfação, faltavam menos, apresentavam melhores níveis de desempenho individual, maior empenho, confiança e comprometimento com o trabalho, além de maior apego e lealdade à empresa.

Os motivos que podem gerar satisfação em uma determinada cultura, não necessariamente são os mesmo fatores que geram satisfação em outras culturas. Spector (2006) diz que pessoas apresentam sentimentos diferentes em relação ao trabalho, o isso envolve valores básicos que variam conforme a cultura.

Em 1984, Hofstede (apud SPECTOR, 2006) detectou, em 40 países, valores diretamente relacionados à satisfação. São eles: individualismo, coletivismo, masculinidade (medida que as organizações dão atenção na realização e no

desempenho do trabalho em oposição à saúde e bem-estar dos funcionários), distanciamento do poder e prevenção quanto a incertezas (nível de conforto em situações imprevisíveis).

A seguir é apresentada uma seção dedicada aos objetivos gerais e específicos do trabalho.

## **2 MÉTODO**

O presente trabalho consiste num estudo de caso sobre satisfação no trabalho. Foi realizada uma revisão bibliográfica, com a fim de verificar o que afirmam vários autores sobre o tema e como se mensura. O levantamento bibliográfico foi efetuado em material publicado em livros, artigos, teses, revistas dentre outros trabalhos acadêmicos.

Para o estudo de caso, foi aplicado um questionário a todos os colaboradores da empresa. A identificação do colaborador foi facultativa. Os colaboradores foram caracterizados quanto à idade, gênero, tempo de atuação na empresa, grau de escolaridade e local de trabalho.

A escala EST - Escala de Satisfação no Trabalho (SIQUEIRA, 2008), foi aplicada em forma de questionário via correio eletrônico ou em visitas presenciais aos colaboradores da empresa. As 25 questões aplicadas (ver questionário anexo) objetivaram abordar cinco dimensões para medir o grau de satisfação no trabalho: satisfação com o salário, satisfação com as promoções, satisfação com os colegas de trabalho, satisfação com a chefia e satisfação com a natureza do trabalho.

### **2.1 Empresa**

A Empresa é de médio porte, categoria das empresas que possuem entre 100 e 499 empregados, segundo o IBGE. Foi fundada em 1980, está situada em Brasília, não possui filial e é administrada por três sócios. Suas atividades concentram-se em manutenção e instalação de ar condicionado e manutenção predial. A empresa está dividida nos seguintes setores: Diretoria Geral; Diretoria Comercial Administrativa, onde estão inseridas a contabilidade, tesouraria e toda a área administrativa, como almoxarifado, compras, recepção e motoristas; Diretoria Técnica, onde está inserida a coordenação da instalação e da manutenção de ar condicionado; Gestão de Pessoas e Orçamento.

## 2.2 Descrição do Estudo

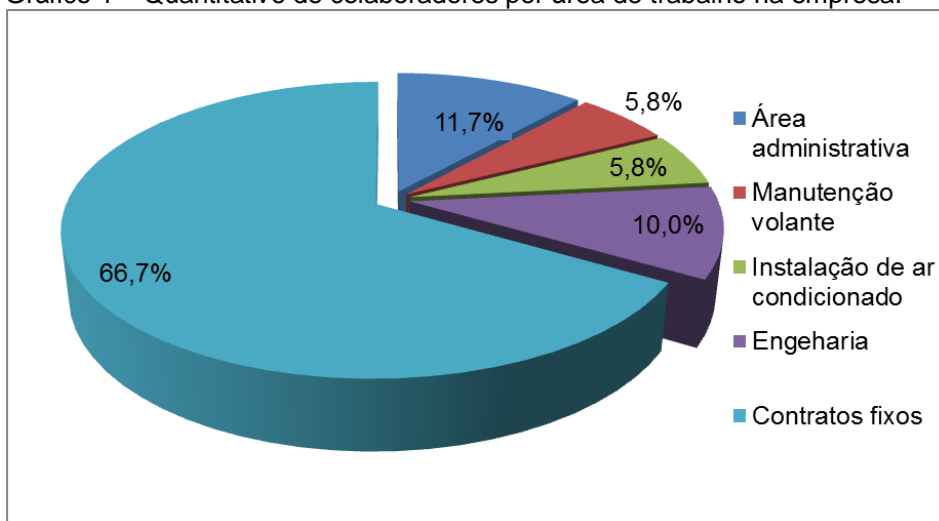
Inicialmente foi apresentada a proposta de pesquisa à Diretoria da Empresa para autorização. Em seguida, foram submetidos os questionários individualmente a cada respondente via correio eletrônico ou presencialmente.

A pesquisa foi realizada com 120 dos 138 colaboradores da Empresa, pertencentes a mais de 25 cargos diferentes, de todos os níveis organizacionais. Havia profissionais ocupantes de cargos muito variados como mecânicos de refrigeração e engenheiros, de diversas idades, nível de escolaridade e tempo de serviço na empresa. Não foram entrevistados os que se encontravam de licença médica ou em férias, e os três diretores.

Os respondentes estão lotados na Empresa, conforme apresentado no Gráfico 1: 7 colaboradores na manutenção volante, 14 na área administrativa, 7 colaboradores na instalação, 12 na engenharia, e o restante (80) nos contratos fixos. Os colaboradores da manutenção volante ficam alocados na sede da empresa e vão até o cliente conforme as programações de manutenção preventiva e corretiva que acontecem ao longo do mês, colaboradores que trabalham nos contratos fixos ficam alocados nas instalações do cliente durante todo o expediente de trabalho.

Quanto à função exercida, observa-se grande variedade entre os colaboradores – há 25 tipos diferentes de função. Contudo, 66,7% dos colaboradores trabalham nos contratos fixos e ocupam os seguintes cargos: mecânico de refrigeração, auxiliar de mecânico, eletrotécnico, eletromecânico, bombeiro hidráulico, ajudante, encarregado, auxiliar de encarregado, auxiliar administrativo e outros como marceneiro, pintor e eletricista.

Gráfico 1 – Quantitativo de colaboradores por área de trabalho na empresa.

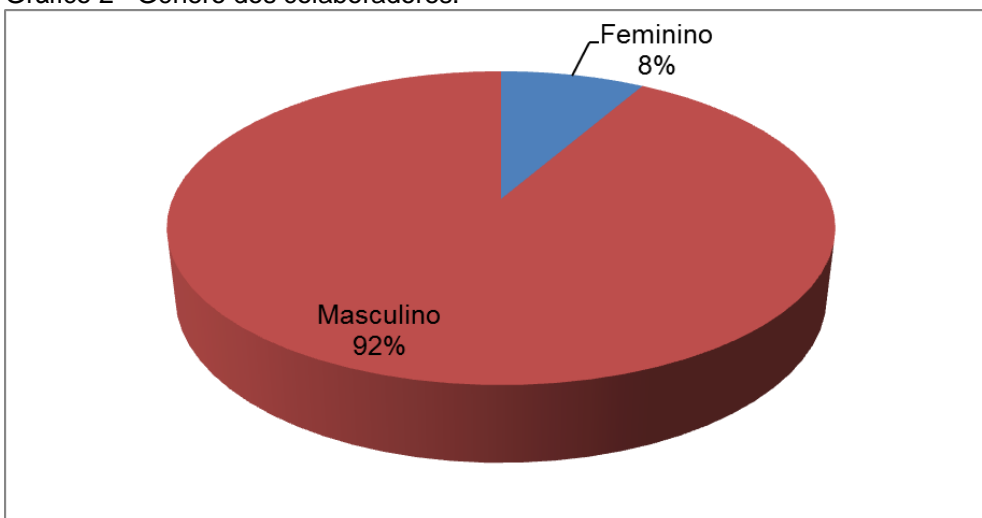


Fonte: Produzido pela autora com os dados coletados em pesquisa de campo.

Nesta sessão serão apresentadas as características dos colaboradores participantes da pesquisa.

Quanto ao gênero, constatou-se que a grande maioria dos colaboradores é do sexo masculino, correspondendo a 92,0% da amostra e apenas 8,0% são do sexo feminino, conforme apresentado no Gráfico 2.

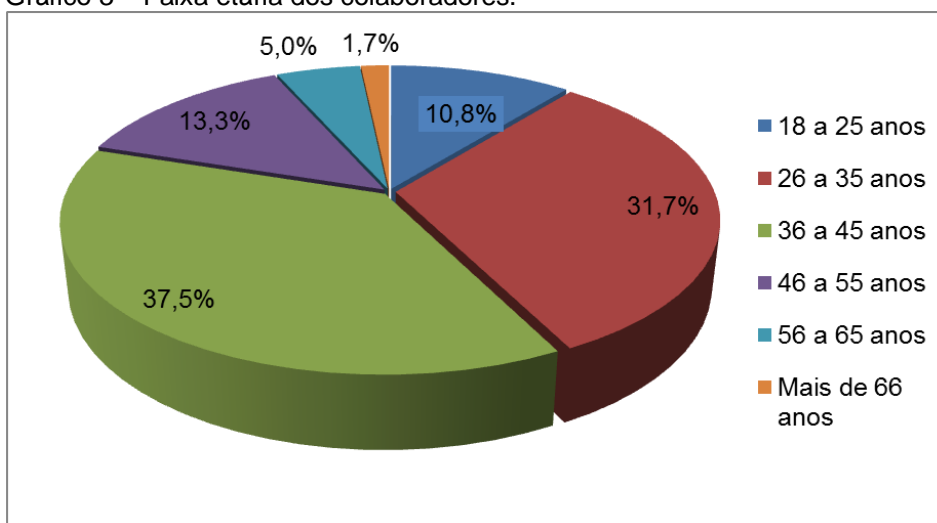
Gráfico 2 - Gênero dos colaboradores.



Fonte: Produzido pela autora com os dados coletados em pesquisa de campo.

A idade variou de 18 a 70 anos, ocorrendo maior concentração nas faixas etárias de 26 a 35 anos e de 36 a 45 anos, correspondendo juntos a 69,2% dos respondentes, conforme apresentado no Gráfico 3.

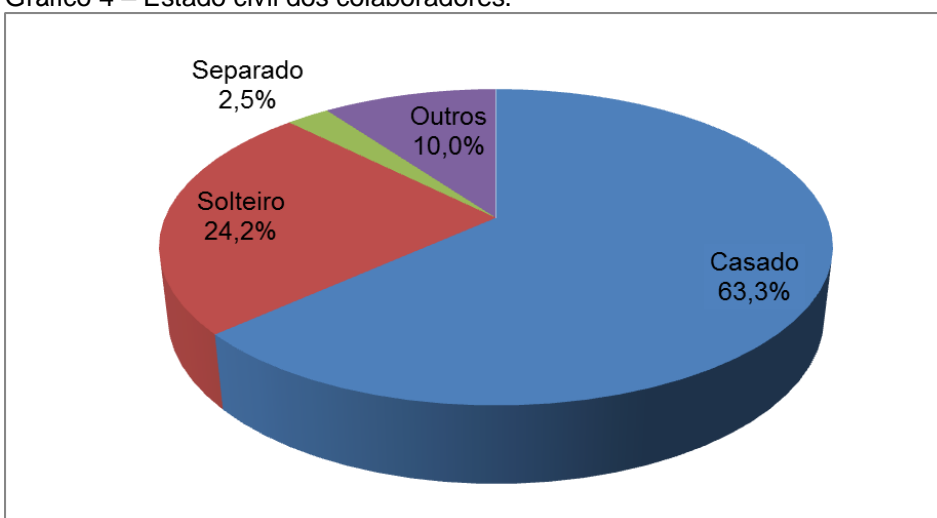
Gráfico 3 – Faixa etária dos colaboradores.



Fonte: Produzido pela autora com os dados coletados em pesquisa de campo.

Constatou-se, quanto ao estado civil, que entre os colaboradores pesquisados predominam as pessoas casadas, representado 63,3% da amostra, conforme apresentado no Gráfico 4.

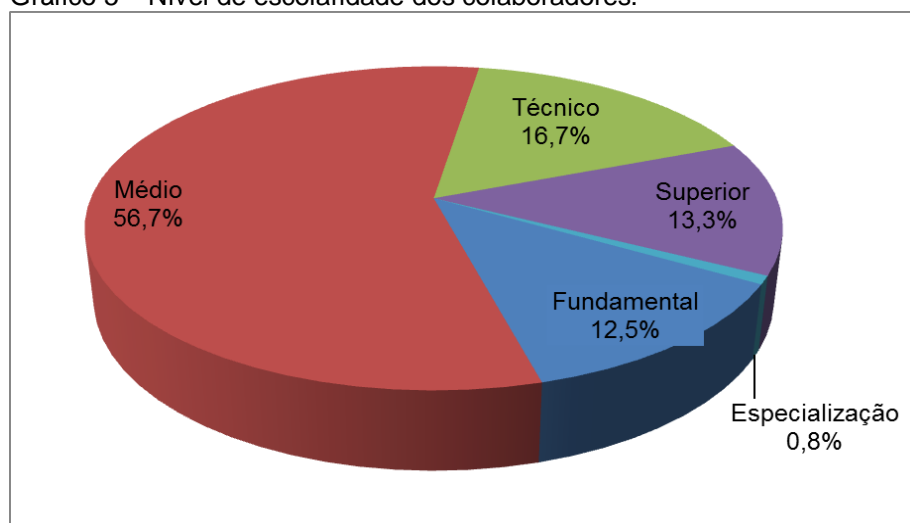
Gráfico 4 – Estado civil dos colaboradores.



Fonte: Produzido pela autora com os dados coletados em pesquisa de campo.

Quanto à escolaridade, constatou-se um grande número de colaboradores com nível baixo de escolaridade. Dentre os colaboradores 12,5% têm nível fundamental, 56,7% nível médio, 13,3% nível superior, e apenas 0,8% possui especialização, conforme apresentado no Gráfico 5.

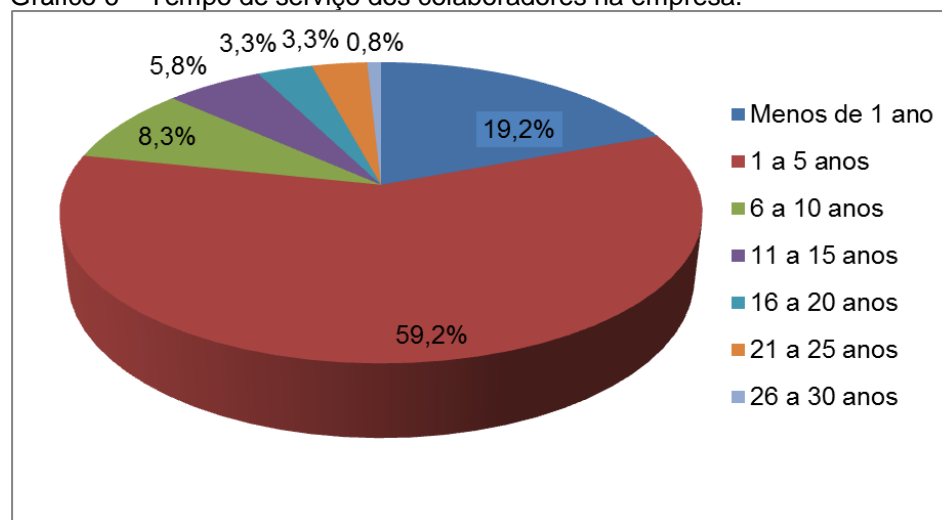
Gráfico 5 – Nível de escolaridade dos colaboradores.



Fonte: Produzido pela autora com os dados coletados em pesquisa de campo.

Em relação ao tempo de serviço na Empresa, a maioria dos colaboradores concentra-se na faixa entre 1 e 5 anos (59,2%). Esse fato se deve a uma peculiaridade nos contratos de manutenção da Empresa, cuja vigência é de um a dois anos e implicam em demissões, quando finda um contrato, e novas contratações, quando se inicia um novo contrato. Em seguida vem à categoria de menos de 01 ano na empresa (19,2%) e de 6 a 10 anos (8,3%), conforme apresentado no Gráfico 6.

Gráfico 6 – Tempo de serviço dos colaboradores na empresa.



Fonte: Produzido pela autora com os dados coletados em pesquisa de campo.

Quanto ao local de trabalho, 37,5% dos respondentes trabalham no contrato da Câmara dos Deputados, 11,7% no contrato da PGR, e o restante nos

demais contratos fixos de manutenção da empresa, que ocupam 66,7% dos colaboradores da empresa, conforme apresentado na Tabela 1.

Ainda de acordo com a Tabela 1, do quantitativo de respondentes que trabalham na sede da empresa, 33,3% dos colaboradores, 10,0% trabalham na engenharia, 5,8% na instalação, 5,8% na manutenção volante e 11,6% nas áreas administrativas. Constata-se que a maioria dos colaboradores trabalha nos contratos fixos, na atividade fim da empresa.

Tabela 1 – Local de Trabalho

Local de trabalho	Frequência	Percentagem
<b>Contratos</b>	<b>80</b>	<b>66,7%</b>
CD	45	37,5%
PGR	14	11,7%
SESC	7	5,8%
Corporate	6	5,0%
General Alencastro	4	3,3%
CNPQ	2	1,7%
Apex	2	1,7%
<b>Sede</b>	<b>40</b>	<b>33,3%</b>
Engenharia	12	10,0%
Manutenção volante	7	5,8%
Instalação – obra	7	5,8%
Administrativo	7	5,8%
Tesouraria	2	1,7%
Contabilidade	4	3,3%
Diretoria	1	0,8%
<b>Total</b>	<b>120</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: Produzido pela autora com os dados coletados em pesquisa de campo.

### 2.3 A Escala de Satisfação no Trabalho- EST

Para avaliar a satisfação no trabalho usou-se a Escala de Satisfação no Trabalho – EST, porque ela está ancorada em uma visão multidimensional de satisfação no trabalho, construída e validada por Siqueira (2008). A EST permite avaliar a reação a vários componentes do trabalho: salário, chefia, natureza do trabalho propriamente dito, colegas e oportunidades de promoção. O conceito unidimensional de satisfação no trabalho encara a satisfação como uma atitude



geral em relação ao trabalho, classificando o trabalhador em satisfeito e insatisfeito com o trabalho, não permitindo analisar as diferentes dimensões do mesmo.

O questionário, composto por 25 itens, permite avaliar a intensidade de satisfação no trabalho, e seus itens cobrem as cinco dimensões teóricas do conceito: 1) satisfação com a chefia (cinco itens), 2) satisfação com os colegas de trabalho (cinco itens), 3) satisfação com o salário (cinco itens), 4) satisfação com as promoções (cinco itens) e 5) satisfação com a natureza do trabalho (cinco itens).

As cinco dimensões podem ser definidas da forma resumida no Quadro 1.

Quadro 1 – Dimensões do trabalho.

<b>Dimensão</b>	<b>Definição</b>
Satisfação com os colegas	Contentamento com a colaboração, a amizade, a confiança e o relacionamento mantido com os colegas de trabalho.
Satisfação com o salário	Contentamento com o que recebe como salário se comparado com o quanto o indivíduo trabalha, com sua capacidade profissional, com o custo de vida e com entendimento entre eles.
Satisfação com a chefia	Contentamento com a organização e capacidade profissional do chefe hierárquico, com o seu interesse pelo trabalho dos subordinados e entendimento entre eles.
Satisfação com a natureza do trabalho	Contentamento com o interesse despertado pelas tarefas, com a capacidade de elas absorverem o trabalhador e com a variedade das mesmas.
Satisfação com as promoções	Contentamento com o número de vezes que já recebeu promoções, com as garantias oferecidas a quem é promovido, com a maneira de a empresa realizar promoções e com o tempo de espera pela promoção.

Fonte: Siqueira (2008, p. 269), adaptado.

Para mensurar cada uma das dimensões, foi apresentada uma escala de 7 níveis, com as seguintes correspondências:

1 = totalmente insatisfeito;

2 = muito insatisfeito;

3 = insatisfeito;

4 = indiferente;

5 = satisfeito;

6 = muito satisfeito e

7 = totalmente satisfeito.

Assim, quanto maior a pontuação, maior será o grau de satisfação do sujeito com aquele aspecto do seu trabalho. Quanto maiores forem os escores médios, mais satisfeitos estarão os indivíduos em relação às dimensões avaliadas pela medida, sendo que os valores entre 5 e 7 tendem a indicar satisfação; valores entre 1 e 3,9 tendem a indicar insatisfação e aqueles entre 4 e 4,9 expressam um estado de indiferença – nem satisfeito, nem insatisfeito.

## **2.4 Análise dos dados**

A análise dos dados foi realizada por meio do pacote estatístico SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) for Windows, versão 22, normalmente utilizado em pesquisas científicas e pelo editor de planilhas Microsoft Office Excel, 2010. Foram calculados médias, desvios padrão e frequência dos dados e, para verificar as correlações, foi utilizado o coeficiente de correlação de Pearson.

### 3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados e a discussão das dimensões encontradas no presente estudo serão apresentados nesta ordem: 1) satisfação com o salário, 2) satisfação com as promoções, 3) satisfação com os colegas, 4) satisfação com a chefia e 5) satisfação com a natureza do trabalho.

A seguir serão apresentados os resultados das médias e desvios padrão dos fatores da escala de Satisfação no Trabalho.

#### 3.1 Satisfação com o salário

Na Tabela 2 são apresentadas as médias das questões referentes à satisfação com o salário, com seus respectivos desvios padrão. Essa dimensão da satisfação com o trabalho avalia o contentamento com o salário recebido pelo colaborador comparado ao trabalho desempenhado, à capacidade profissional, ao custo de vida e aos esforços feitos na realização do trabalho.

Tabela 2 – Média e Desvio Padrão dos itens da dimensão satisfação com o salário

<b>Item</b>	<b>Nome</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio padrão</b>
5	Com o meu salário comparado com o quanto eu trabalho	5,00	1,33
15	Com a quantia em dinheiro que eu recebo desta empresa ao final de cada mês	4,98	1,39
8	Com o meu salário comparado a minha capacidade profissional	4,94	1,25
21	Com meu salário comparado aos meus esforços no trabalho	4,84	1,42
12	Com o meu salário comparado ao custo de vida	4,43	1,40

Fonte: Produzido pela autora com os dados coletados em pesquisa de campo.

De acordo com os resultados da dimensão “Satisfação com o salário”, a maior média (5,00), que representa satisfação, foi a do item 5 (Satisfação com o meu salário comparado com o quanto eu trabalho). A menor média (4,43), que

representa indiferença, foi do item 12 (Satisfação com o meu salário comparado ao custo de vida). Quatro das cinco médias da dimensão “Satisfação com o salário” representam indiferença e apenas uma representa satisfação. Pode-se concluir que os trabalhadores se sentem satisfeitos com o salário comparado com o quanto trabalham e indiferentes com a remuneração recebida, com a capacidade profissional comparada ao salário, aos esforços e ao custo de vida. Porém, embora não mostrem insatisfação, as médias encontram-se todas abaixo de 5, e a média geral da dimensão “Satisfação com o salário” é de 4,84 (Tabela 8), maior apenas do que a média da dimensão “Satisfação com as Promoções”. Os desvios padrão das médias de todos os itens referentes a essa dimensão são altos, o que demonstra a grande variabilidade entre as respostas dos colaboradores.

A Tabela 3 mostra a relação das médias das 5 dimensões com algumas características ou situações dos colaboradores. Quanto à satisfação com o salário, observa-se que os homens são mais satisfeitos que as mulheres, embora ambos com média na faixa do “indiferente”. Os colaboradores mais jovens tendem a estar menos satisfeitos do que os mais velhos – na faixa etária de 18 a 45 anos a média das respostas denota indiferença, enquanto que na faixa de mais de 46 anos a média denota satisfação. Os colaboradores com menor nível de escolaridade mostram um nível de satisfação maior do que os com maior nível. Analisando a satisfação com o salário em relação ao tempo de serviço, as médias de todas as faixas mostram que os trabalhadores não estão satisfeitos, com destaque para aqueles que estão na empresa entre 6 e 10 anos, faixa cuja média (3,98) mostra insatisfação. A situação do colaborador quanto ao local de trabalho, se na sede da empresa ou nas instalações dos contratantes é a que mais os diferencia quanto a satisfação com o salário: os que trabalham nos contratos demonstram satisfação, com média de 5,17, e os da sede, com média de 4,17, demonstram indiferença, próximo da faixa de insatisfação.

Tabela 3 – Médias das dimensões da satisfação com o trabalho e média da satisfação total de acordo com as características ou situação dos colaboradores.

com as características da atuação dos colaboradores.

	Satisfação total	Dimensões				Natureza Trabalho
		Salário	Promoção	Colegas	Chefia	
Sexo						
Masculino	5,22	4,88	4,56	5,56	5,67	5,43
Feminino	4,77	4,32	4,18	5,04	5,30	5,02
Idade						
18 a 25 anos	4,70	4,51	4,20	5,22	4,94	4,66
26 a 35 anos	5,25	4,85	4,55	5,47	5,82	5,58
36 a 45 anos	5,18	4,75	4,55	5,61	5,63	5,38
46 a 55 anos	5,39	5,14	4,85	5,53	5,88	5,55
56 a 65 anos	5,15	5,17	4,53	5,37	5,27	5,40
> 66 anos	5,48	5,30	3,00	6,80	6,30	6,00
Nível de escolaridade						
Fundamental	5,16	5,07	4,59	5,42	5,49	5,23
Técnico	5,31	5,08	4,78	5,46	5,74	5,47
Médio	5,23	4,85	4,56	5,60	5,72	5,42
Superior	4,98	4,39	4,21	5,38	5,51	5,39
Especialização	3,56	2,80	1,60	5,20	2,60	5,60
Tempo de serviço						
< 1 ano	5,19	4,85	4,63	5,44	5,53	5,48
01 a 05 anos	5,31	4,99	4,66	5,63	5,77	5,48
06 a 10 anos	4,43	3,98	3,80	4,89	4,72	4,78
11 a 15 anos	5,21	4,71	4,03	5,88	5,96	5,49
16 a 20 anos	4,82	4,20	4,30	5,05	5,60	4,95
21 a 25 anos	5,33	4,95	4,60	5,80	5,90	5,40
Local de trabalho (sede/contrato)						
Sede	4,59	4,17	3,76	5,13	5,01	4,88
Contratos	5,48	5,17	4,91	5,72	5,96	5,66

Fonte: Produzido pela autora com os dados coletados em pesquisa de campo.

### 3.2 Satisfação com as promoções

A segunda dimensão apresentada é a Satisfação com as Promoções. Esse item permite medir o contentamento do profissional com o número de vezes em que foi promovido, com as garantias oferecidas a quem foi promovido, com a maneira utilizada pela empresa para realizar promoções e com o tempo de espera pela promoção.

A Tabela 4 mostra as médias com os respectivos desvios padrão dos itens referentes à dimensão “Satisfação com as promoções”.

Tabela 4 - Média e Desvio Padrão dos itens da dimensão satisfação com as promoções

<b>Item</b>	<b>Nome</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio padrão</b>
4	Com as garantias que a empresa oferece a quem é promovido.	4,66	1,26
10	Com a maneira como esta empresa realiza promoções de seu pessoal.	4,62	1,36
16	Com as oportunidades de ser promovido nesta empresa.	4,62	1,47
3	Com o número de vezes em que já fui promovido nesta empresa.	4,43	1,48
20	Com o tempo que eu tenho de esperar para receber uma promoção nesta empresa.	4,31	1,27

Fonte: Produzido pela autora com os dados coletados em pesquisa de campo.

Essa dimensão apresenta o item com a média mais baixa de toda a escala, 4,31. Isso indica indiferença dos colaboradores em relação ao tempo que precisam esperar para receber uma promoção na empresa, conforme o item 20. Todos os itens dessa dimensão indicam indiferença, esse resultado pode ser atribuído à característica do trabalho executado na Empresa. A maioria dos colaboradores permanece apenas por dois anos na Empresa devido ao período de vigência dos contratos de manutenção, e, por isso, não são promovidos (de fato, dos 120 colaboradores entrevistados, 71 se encontram na categoria de 1 a 5 anos de tempo de serviço na empresa). Essa condição se reflete na média geral da dimensão, apresentada na Tabela 8, 4,53, a menor dentre todas as dimensões, demonstrando que essa dimensão é a que menos traz satisfação aos colaboradores

da empresa. Os desvios padrão para todos os itens da Tabela 4 também se mostraram altos, revelando grande variabilidade nas respostas dos colaboradores.

Quanto à satisfação com as promoções em relação às características e situação dos colaboradores, apresentada na Tabela 3, observa-se que os homens e mulheres são “indiferentes”, embora estas se mostrem menos satisfeitas do que aqueles, com médias 4,18 e 4,56, respectivamente. Os colaboradores com faixa etária acima de 66 anos apresentaram insatisfação em relação às promoções, com média 3,00, as demais faixas etárias demonstraram indiferença. Ressalva-se que há apenas 2 colaboradores na faixa etária acima de 66 anos, o que torna a respectiva média pouco representativa. O único colaborador com especialização demonstrou insatisfação em relação à promoção, com média de 1,60, todos os demais mostram indiferença em relação às promoções. Quanto a satisfação com as promoções em relação ao tempo de serviço, as médias de todas as faixas mostram que os trabalhadores não estão satisfeitos, com destaque para aqueles que estão na empresa entre 6 e 10 anos, faixa cuja média (3,80) mostra insatisfação. De maneira semelhante à encontrada na dimensão “Satisfação com o salário”, a situação do colaborador quanto ao local de trabalho, se na sede da empresa ou nas instalações dos contratantes é a que mais os diferencia quanto à satisfação com as promoções: os que trabalham nos contratos demonstram indiferença, com média de 4,91, e os da sede, com média de 3,76, demonstram insatisfação.

### **3.3 Satisfação com os colegas**

A Satisfação com os colegas está relacionada ao contentamento com a colaboração, a amizade, a confiança e o relacionamento mantido com os colegas de trabalho.

A Tabela 5 mostra as médias e seus desvios padrão dos itens referentes à dimensão “Satisfação com os colegas”.

Tabela 5 – Média e Desvio Padrão dos itens da dimensão satisfação com os colegas

<b>Item</b>	<b>Nome</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio padrão</b>
14	Com a maneira como me relaciono com os meus colegas de trabalho.	5,84	0,96
17	Com a quantidade de amigos que eu tenho entre meus colegas de trabalho.	5,59	1,18
6	Com o tipo de amizade que meus colegas demonstram por mim.	5,49	1,17
1	Com o espírito de colaboração dos meus colegas de trabalho.	5,41	1,35
24	Com a confiança que eu posso ter em meus colegas de trabalho.	5,25	1,24

Fonte: Produzido pela autora com os dados coletados em pesquisa de campo.

Dentro dessa dimensão encontra-se a segunda maior média apurada, item 14 (Com a maneira como me relaciono com os meus colegas de trabalho) na escala, 5,84 e a segunda maior média entre todas as 5 dimensões 5,52, conforme mostrado na Tabela 8. Os demais itens também apresentam resultados dentro da faixa que demonstra satisfação. Conclui-se assim que os sujeitos da pesquisa, de um modo geral, parecem bastante satisfeitos com as relações interpessoais construídas em seus locais de trabalho. Nessa dimensão os desvios padrão das médias, embora ainda relativamente altos, são mais baixos do que aqueles das dimensões anteriores, demonstrando maior uniformidade entre as respostas dos colaboradores.

Quanto à satisfação com os colegas em relação às características e situação dos colaboradores, apresentada na Tabela 3, observa-se que os homens e mulheres são “satisfeitos”, embora, mais uma vez os homens apresentem média superior à das mulheres. Os colaboradores com faixa etária acima de 66 anos apresentaram muita satisfação em relação aos colegas, com média de 6,80. Essa é a maior média dentre todas as calculadas nos diversos cruzamentos de dados avaliados nesse trabalho. As demais faixas etárias demonstraram satisfação. Em relação à satisfação com os colegas em relação ao tempo de serviço, as médias de todas as faixas mostram que os trabalhadores estão satisfeitos, exceto aqueles que estão na empresa entre 6 e 10 anos, faixa cuja média (4,89) mostra indiferença. Os colaboradores dessa faixa de tempo de serviço na empresa demonstram nível de satisfação mais baixo que os demais em todas as dimensões e a média de seu nível



de “Satisfação total” é de 4,43 (Tabela 3). A satisfação com relação aos colegas em relação ao local de trabalho repete o encontrado nos demais itens: os colaboradores dos contratos são mais satisfeitos com os colegas do que aqueles que trabalham na sede da empresa.

### 3.4 Satisfação com a chefia

Esse item analisa o contentamento com a organização e a capacidade profissional do chefe, o interesse e o entendimento entre o chefe e seu subordinado.

Na Tabela 6 são apresentadas as médias e os desvios padrão dos itens da Satisfação com a chefia.

Tabela 6 – Média e Desvio Padrão dos itens da dimensão satisfação com a chefia

Item	Nome	Média	Desvio padrão
25	Com a capacidade profissional do meu chefe.	5,92	1,03
19	Com o entendimento entre mim e meu chefe.	5,76	1,18
22	Com a maneira como meu chefe me trata.	5,76	1,26
2	Com o modo como meu chefe organiza o trabalho do meu setor.	5,43	1,12
9	Com o interesse do meu chefe pelo meu trabalho.	5,34	1,17

Fonte: Produzido pela autora com os dados coletados em pesquisa de campo.

Verifica-se dentro dessa dimensão, no item 25 (Com a capacidade profissional do meu chefe) a maior média apurada dentre as 25 questões apresentadas a todos os colaboradores, 5,92.

Os escores médios apresentados por essa dimensão são todos muito próximos (pequena variação de valores), mostrando uma consistência nas respostas aos diferentes itens que avaliam a dimensão “Satisfação com a chefia”, indicando que os respondentes em geral têm se sentido satisfeitos com a organização e a capacidade profissional do chefe, com o interesse do chefe pelo seu trabalho e o entendimento entre o chefe e seu subordinado. Os desvios padrão da média

relativamente baixos para essas questões mostram uma variabilidade menor nas respostas dos colaboradores.

Quanto à satisfação com a chefia em relação às características e situação do colaborador (Tabela 3), observa-se que os homens, mais uma vez, são mais satisfeitos que as mulheres, e ambos estão com média na faixa do “satisfeito”. Todos os colaboradores, em relação à faixa etária, estão satisfeitos ou muito satisfeitos com a chefia, exceto os mais jovens (18 a 25 anos), que estão indiferentes, embora com média próxima da satisfação (4,94). Quanto à escolaridade o único destaque é a baixa média do colaborador com especialização (2,60). Como essa média se refere a um único respondente, trata-se de um indicador pouco representativo para a categoria. Os demais colaboradores estão satisfeitos, em média, com a chefia. Analisando a satisfação com a chefia em relação ao tempo de serviço, as médias de todas as faixas mostram que os trabalhadores estão satisfeitos, exceto aqueles que estão na empresa entre 6 e 10 anos, faixa cuja média (4,72) mostra indiferença. Essa categoria de colaboradores é menos satisfeita que as demais faixas de tempo de serviço, conforme já comentado. Diferentemente do encontrado para as 2 primeiras dimensões avaliadas (Salário e Promoções) e semelhante ao encontrado na dimensão Satisfação com os colegas, tanto os funcionários da sede quanto os que trabalham nos contratos encontram-se satisfeitos com a chefia, embora com tendência de maior satisfação entre aqueles que trabalham nas instalações dos contratantes (5,96 contra 5,01).

### **3.5 Satisfação com a natureza do trabalho**

A quinta dimensão a ser observada é a Satisfação com a Natureza do Trabalho. Esse item analisa o contentamento com o interesse que despertam as tarefas, capacidade de absorção do trabalho, preocupações exigidas e variedade de tarefas realizadas.

Na Tabela 7 são apresentadas as médias e os desvios padrão dos itens da Satisfação com a natureza do trabalho.

Tabela 7 - Média e Desvio Padrão dos itens da Dimensão Satisfação com a natureza do trabalho

<b>Item</b>	<b>Nome</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio padrão</b>
7	Com o grau de interesse que minhas tarefas me despertam.	5,63	1,02
23	Com a variedade de tarefas que realizo.	5,43	1,12
13	Com a oportunidade de fazer o tipo de trabalho que faço.	5,39	1,07
18	Com as preocupações exigidas pelo meu trabalho.	5,35	1,00
11	Com a capacidade de meu trabalho absorver-me.	5,19	1,04

Fonte: Produzido pela autora com os dados coletados em pesquisa de campo.

Na observação dos cinco itens dessa dimensão, todas as médias representam satisfação com a natureza do trabalho. O item que apresenta a maior média é o 7 (Com o grau de interesse que minhas tarefas me despertam) com 5,63, seguido do item 23 (Com a variedade de tarefas que realizo) com média 5,43. Conclui-se que os respondentes estão se sentindo satisfeitos com a natureza do trabalho que realizam. Os desvios padrão das médias dos itens dessa dimensão foram os menores de todos, indicando uma uniformidade das respostas.

Esses resultados discordam dos achados de Gustainiene e Endriulaitiene (2008), que concluíram em seu estudo que os graduados eram mais satisfeitos com a responsabilidade proporcionada pelo trabalho.

Quanto à satisfação com a natureza do trabalho em relação às características e situação dos colaboradores, apresentada na Tabela 3, observa-se que os homens e mulheres são “satisfeitos”, mas as mulheres apresentem média (5,02) no limite inferior da faixa que indica satisfação. A análise de satisfação com a natureza do trabalho em relação à faixa etária mostra uma grande uniformidade nas médias das faixas etárias intermediárias (26 a 65 anos), com todas indicando satisfação (5,38 a 5,58). As faixas etárias extremas diferiram, com os mais jovens se revelando indiferentes (4,66) e os mais velhos, com média de (6,00), “muito satisfeitos” com a natureza do trabalho, com a ressalva de serem apenas 2 colaboradores nessa faixa etária. Em relação à satisfação com a natureza do trabalho em relação ao nível de escolaridade, todos os colaboradores demonstram

estar satisfeitos, com as médias variando entre 5,23 e 5,60, inclusive com uma grande uniformidade entre os diferentes níveis de escolaridade. Em relação à satisfação com a natureza do trabalho em relação ao tempo de serviço, as médias de todas as faixas mostram que os trabalhadores estão satisfeitos, exceto, mais uma vez, aqueles que estão na empresa entre 6 e 10 anos, faixa cuja média (4,78) mostra indiferença e os com 16 a 20 anos na empresa, com média de 4,95, também indicando indiferença, embora com um valor próximo da faixa de satisfação. A satisfação com relação à natureza do trabalho em relação ao local de trabalho repete o encontrado nos demais itens: os colaboradores dos contratos são mais satisfeitos do que aqueles que trabalham na sede da empresa, cuja média indica indiferença.

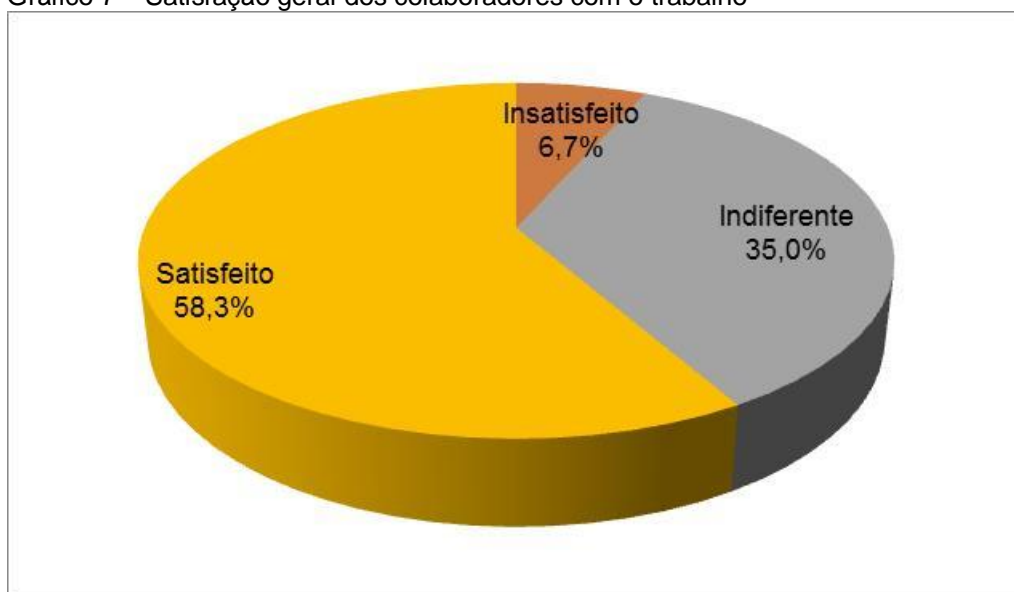
### **3.6 Satisfação geral**

#### *3.6.1 Análise das médias das dimensões de satisfação com o trabalho*

A Tabela 8 apresenta os resultados da aplicação da Escala de Satisfação no Trabalho (EST) agrupados por dimensões e a média geral.

Em primeiro lugar, pode-se afirmar que os colaboradores estão satisfeitos com o trabalho, com média geral de 5,18. O desvio padrão, 0,82, pode ser considerado baixo, mostrando uma baixa dispersão da avaliação média de cada colaborador em relação à média geral. Essa média resulta do fato de que 58,3% dos colaboradores da empresa se consideram satisfeitos (escore médio maior ou igual a 5), contra apenas 6,7% de insatisfeitos (escore médio menor do que 4).

Gráfico 7 – Satisfação geral dos colaboradores com o trabalho



Fonte: Produzido pela autora com os dados coletados em pesquisa de campo

Quanto às dimensões, a “Satisfação com as promoções” apresenta a média mais baixa (4,53), denotando a indiferença dos respondentes com essa dimensão. A dimensão “Satisfação com a chefia” apresenta a maior média (5,64), e baixo desvio padrão (0,92), denotando satisfação dos respondentes com essa dimensão e uma baixa variabilidade entre os respondentes.

Tabela 8 – Média e desvio padrão das dimensões da EST

<b>Dimensão</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio padrão</b>
Satisfação com a Chefia	5,64	0,92
Satisfação com os Colegas	5,52	0,93
Satisfação com a Natureza do Trabalho	5,40	0,86
Satisfação com o Salário	4,84	1,16
Satisfação com as Promoções	4,53	1,17
<b>Satisfação com o Trabalho (geral)</b>	<b>5,18</b>	<b>0,82</b>

Fonte: Produzido pela autora com os dados coletados em pesquisa de campo.

Seguindo-se a observação da Tabela 8, o resultado da dimensão “Satisfação com os Colegas”, com média 5,52, demonstra que os sujeitos estão satisfeitos com a colaboração, amizade, confiança e o relacionamento mantido com os colegas.

Ainda na Tabela 8, as menores pontuações alcançadas na EST foram obtidas nas dimensões “Satisfação com o Salário”, média 4,84 e desvio padrão 1,16, e “Satisfação com as Promoções”, média 4,53 e desvio padrão 1,17, respectivamente, ambas na faixa da indiferença (4 a 4,99). Esses resultados indicam que as questões relacionadas ao ganho financeiro e à perspectiva de crescimento dentro da empresa são os que despertam menor satisfação nos respondentes. Embora não se possa falar de insatisfação, identificaram-se escores médios para essas dimensões que requerem olhar atento dos dirigentes, em busca da compreensão de que fatores organizacionais os estariam provocando.

A análise das Tabelas 2 e 4, apresentada nas seções 3.1 e 3.2, revela algumas explicações para as baixas médias dessas dimensões. Especificamente para a dimensão de “Satisfação com as promoções”, uma possível explicação, conforme comentado, é a característica dos contratos de trabalho da Empresa, que não propicia a promoção dos colaboradores, pois a maioria deles permanece na Empresa apenas por dois anos devido ao período de vigência dos contratos de manutenção. Independente dessa peculiaridade é fato que a Empresa não conta com um plano claro de cargos e salários, outro aspecto é que, talvez pelo porte da empresa, os colaboradores não enxerguem uma perspectiva de crescimento, principalmente nas áreas que realizam serviços administrativos.

Esses resultados estão de acordo com o encontrado por Figueiredo (2012) que utilizou a EST para avaliar o nível de satisfação de profissionais da biblioteca de uma Instituição Federal de Ensino Superior. No trabalho mencionado, as menores pontuações encontradas também foram para as dimensões “Satisfação com o salário” e “Satisfação com as promoções” com médias de 3,93 e 3,88, respectivamente.

Silva Junior (2001) verificou que a questão salarial era muito relevante na determinação da satisfação ou insatisfação do trabalhador em relação à empresa; Guimarães et al. (2011), em estudo com profissionais da saúde, identificaram o salário e as condições de trabalho como os principais motivos de insatisfação no trabalho.

Menores níveis de satisfação nas dimensões “Salário” e “Promoções” também foram reportados por Silveira (2009), que estudou jovens universitários

trabalhando em Joinville e por Azevedo e Medeiros (2012), trabalhando com servidores da Procuradoria-Geral de Justiça do Rio Grande do Norte.

Os desvios padrão das médias mais altos dessas dimensões (Salário e Promoções) revela menor uniformidade de avaliação entre os respondentes. Um dos fatores que deve ter contribuído para essa variação é o fato de que não há um padrão de salário e de política de promoção entre os contratos e nem entre esses e a sede da empresa, ou seja, para funções semelhantes os salários são diferentes entre os diferentes contratos e na sede.

A Tabela 9, a seguir, apresenta os coeficientes de correlação de Pearson entre as dimensões.

Tabela 9 - Correlação entre as dimensões de satisfação no trabalho.

	<b>Colegas</b>	<b>Salário</b>	<b>Chefia</b>	<b>Natureza do trabalho</b>	<b>Promoções</b>
<b>Colegas</b>	1	0,647**	0,635**	0,714**	0,552**
<b>Salário</b>	0,647**	1	0,598**	0,638**	0,706**
<b>Chefia</b>	0,635**	0,598**	1	0,595**	0,602**
<b>Natureza do trabalho</b>	0,714**	0,638**	0,595**	1	0,536**
<b>Promoções</b>	0,552**	0,706**	0,602**	0,536**	1

Fonte: Produzido pela autora com os dados coletados em pesquisa de campo.

Quanto às correlações entre as dimensões da EST, pode-se observar que todos os fatores se correlacionaram de forma significativa entre si, indicando que há correlação entre as variáveis. Os coeficientes de correlação variaram de 0,536 a 0,714 (Tabela 9). A mais alta correlação (0,714) foi entre a Satisfação com a Natureza do trabalho e a Satisfação com Colegas.

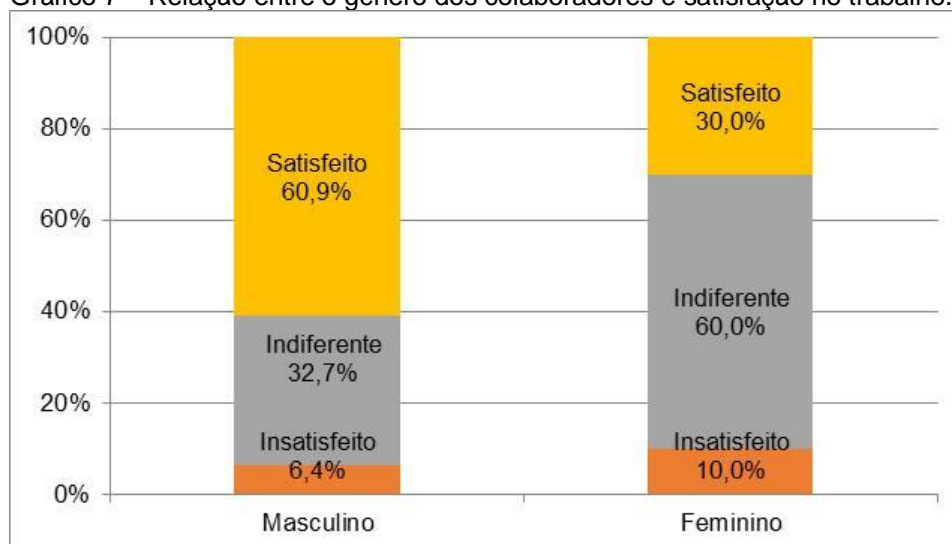
Destaca-se o coeficiente de correlação de “Satisfação com o salário” com “Satisfação com as promoções”, de 0,706, indicando que as duas dimensões variam juntas (embora não tão fortemente), fenômeno discutido acima.

### 3.6.2 Análise das frequências das respostas em relação às características e situação dos colaboradores.

Esta parte do trabalho apresentará uma análise do nível de satisfação em relação ao gênero, tempo de serviço na empresa, escolaridade e local de trabalho dos colaboradores.

O Gráfico 7 apresenta a relação do gênero dos colaboradores com seu nível de satisfação.

Gráfico 7 – Relação entre o gênero dos colaboradores e satisfação no trabalho.



Fonte: Produzido pela autora com os dados coletados em pesquisa de campo.

Os dados do Gráfico 7 mostram que, coerentemente com a média (Tabela 3) o percentual de colaboradores do sexo masculino satisfeitos (60,9%) é significativamente superior ao de colaboradores do sexo feminino (30,0%).

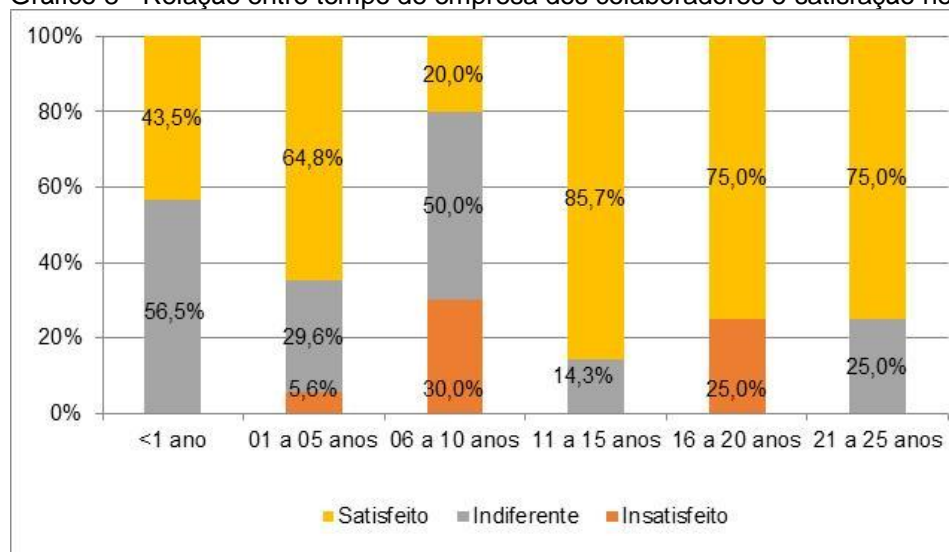
Gustainiene e Endriulaitiene (2008) concluíram que homens possuem maior satisfação extrínseca (em função do reconhecimento, da promoção e das condições de trabalho) e mulheres, maior satisfação intrínseca (em função do status social e das variedades de tarefas). Brayfield, Wells e Strate (1957 apud PICHLE; WALLACE, 2009) identificaram que, para homens, a satisfação no trabalho está associada à satisfação geral com a vida e que, provavelmente, isso se deve à posição central que o trabalho ocupa na vida deles.



No caso da empresa estudada, verifica-se que todas as mulheres que responderam o questionário trabalham na área administrativa, na sede da empresa. A Tabela 3 mostra que os funcionários da sede são menos satisfeitos que os dos contratos. Além disso, os funcionários da área meio da empresa (Tabela 10), onde trabalham todas as mulheres entrevistadas não demonstram satisfação com o trabalho (64,3% de insatisfeitos e indiferentes). Isso indica que não se trata, provavelmente, de uma característica de gênero, mas de uma coincidência de as mulheres trabalharem nos locais da empresa que geram menos satisfação. Essa constatação concorda com Siqueira (2008) que afirma que estudos demonstraram que o gênero pouco contribui para explicar variações em níveis de satisfação.

A Gráfico 8 apresenta a relação do tempo de serviço dos colaboradores na empresa com seu nível de satisfação.

Gráfico 8 - Relação entre tempo de empresa dos colaboradores e satisfação no trabalho

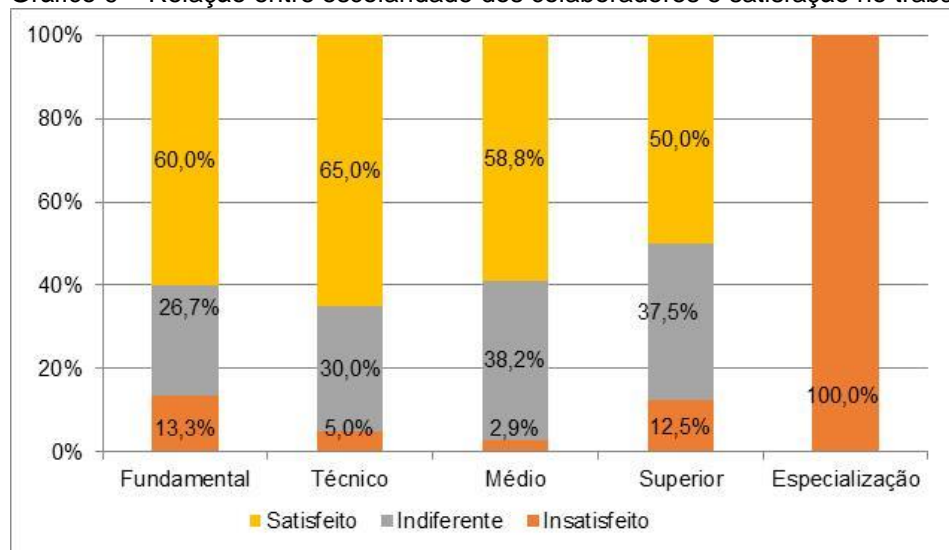


Fonte: Produzido pela autora com os dados coletados em pesquisa de campo.

Em relação ao tempo de empresa, apresentado no Gráfico 8, observa-se que o maior percentual de “satisfeitos”, 85,7%, encontra-se na faixa de 11 a 15 anos de empresa, enquanto que o maior percentual de “insatisfeitos” (30,0%) encontra-se na faixa de 6 a 10 anos. Os colaboradores dessa faixa de tempo na empresa são os que demonstram menor satisfação com o trabalho, conforme discutido nos itens 5.1 a 5.5, e apresentaram a menor média geral de satisfação com o trabalho (4,43) (Tabela 3).

O Gráfico 9 apresenta a relação entre a escolaridade dos colaboradores com seu nível de satisfação.

Gráfico 9 – Relação entre escolaridade dos colaboradores e satisfação no trabalho



Fonte: Produzido pela autora com os dados coletados em pesquisa de campo.

O Gráfico 9, mostra que há uma tendência de a satisfação diminuir com o aumento do nível de escolaridade, embora maior parte dos colaboradores, em geral, esteja satisfeita. As médias da satisfação total (Tabela 3) confirmam essa tendência pois são decrescentes de acordo com o nível de escolaridade (5,16, 5,31, 5,23, 4,98 e 3,56 para colaboradores dos níveis fundamental, técnico, médio, superior e especialistas, respectivamente). A análise das dimensões da satisfação com o trabalho mostra que a que mais contribuiu com esse comportamento foi a dimensão “Satisfação com o salário” (Tabela 3). Na análise da relação da satisfação com escolaridade deve-se ressaltar que há apenas 1 colaborador com nível de especialização, o que torna a média pouco representativa para a categoria.

A Tabela 10 apresenta a relação entre o local de trabalho dos colaboradores (sede da empresa ou nas instalações dos contratantes) com seu nível de satisfação.

Tabela 10 – Relação entre o local de trabalho e satisfação do colaborador com o trabalho

Local de trabalho	Nível de satisfação			
	Número	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito
Contratos	80	0,0%	27,5%	72,5%
CD	45	0,0%	22,2%	77,8%
PGR	14	0,0%	21,4%	78,6%
SESC	7	0,0%	100%	0,0%
Corporate	6	0,0%	33,3%	66,7%
G. Alencastro	4	0,0%	0,0%	100,0%
Apex	2	0,0%	0,0%	100,0%
CNPQ	2	0,0%	0,0%	100,0%
Sede	40	20,0%	50,0%	30,0%
Área fim	26	23,1%	50,0%	26,9%
Engenharia	12	16,7%	50,0%	33,3%
Manut. volante	7	42,9%	57,1%	00,0%
Instalação	7	14,3%	42,9%	42,9%
Área meio	14	14,3%	50,0%	35,7%
Administrativo	7	14,3%	71,4%	14,3%
Tesouraria	2	0,0%	50,0%	50,0%
Contabilidade	4	0,0%	25,0%	75,0%
Diretoria	1	100,0%	0,0%	0,0%
Total	120			

Fonte: Produzido pela autora com os dados coletados em pesquisa de campo.

Em relação ao local de trabalho, a empresa possui colaboradores tanto na sede como nos locais dos contratos, como já explicado anteriormente. Na sede os trabalhadores se dividem em atividades fim e atividades meio.

Pode-se observar na Tabela 10 que os colaboradores mais satisfeitos, são os que trabalham nos contratos, fora da sede da empresa, com 72,5% de funcionários satisfeitos. Já na sede 70,0% dos colaboradores se mostraram não satisfeitos com o trabalho. De fato, as médias da satisfação geral com o trabalho apresentadas na Tabela 3 (4,59 para os trabalhadores da sede e 5,48 para os dos contratos) já mostravam esse fato. É notável que nenhum colaborador que trabalha nos contratos fixos tenha se declarado insatisfeito com o trabalho. Esse fato chama

ainda mais a atenção em se tratando de 80 colaboradores que atuam em 7 contratos diferentes, com diferentes chefias, ambientes de trabalho, políticas salariais e de promoção e tempo de contrato.

Dos 40 colaboradores que trabalham na sede, 14 trabalham na área meio (administrativo, tesouraria e contabilidade) e 26 na área fim (engenharia, manutenção volante e instalação de ar condicionado) da empresa. A Tabela 9 mostra que não há uma grande diferença entre esses colaboradores em relação à satisfação no trabalho.

Diante desses resultados, é indicado que a empresa promova ações para aumentar a satisfação no trabalho de seus colaboradores. Há medidas de baixo custo que poderiam melhorar o nível de satisfação, em especial dos colaboradores que trabalham na sede, o local onde se concentra a insatisfação. Alguns autores apresentam algumas sugestões nesse sentido. Marqueze e Moreno (2005) mencionam medidas como: adaptação do ambiente de trabalho ao homem; aumento das oportunidades para atividades de lazer, esporte e relaxamento; atividades sociais; programas de interação social; adequação do salário à função exercida; plano de carreira; cumprimento das leis trabalhistas; formação de uma equipe de saúde ocupacional para avaliar as situações de risco, adotando medidas preventivas e de apoio, entre outras. Esses autores enfatizam que é necessário que os trabalhadores participem em todo o processo, o qual deve ser realizado por meio de ações interdisciplinares e de alcance coletivo com o intuito de atuar na manutenção e na promoção da saúde do trabalhador. Balducci e Kanaane (2007) sugerem implantar programas de treinamento e estimular o hábito de pesquisa de clima organizacional periódico, para identificar os anseios, necessidades e expectativas dos funcionários.

## CONCLUSÃO

O estudo permitiu a compreensão do tema satisfação no trabalho, com base nas cinco dimensões de satisfação do trabalho propostas por Siqueira (2008): satisfação com colegas, salário, chefia, natureza do trabalho e promoções.

Os resultados da pesquisa demonstraram que os colaboradores se sentem satisfeitos com os colegas, com a chefia e com a natureza do trabalho. Isso indica que existe colaboração, amizade e um bom relacionamento entre os colaboradores, que estão satisfeitos com as tarefas que realizam, com a capacidade de absorção do trabalho e com as preocupações exigidas e variedade de tarefas realizadas. A dimensão que mais se destacou foi a “Satisfação com a chefia” indicando que os colaboradores estão satisfeitos com a organização, com a capacidade profissional do chefe e com o interesse do chefe pelo seu trabalho.

As menores pontuações alcançadas na EST foram obtidas nas dimensões “Satisfação com o salário” e “Satisfação com as promoções”, ambas na faixa da indiferença. Esses resultados indicam que as questões relacionadas ao ganho financeiro e à perspectiva de crescimento dentro da empresa são as que despertam menor satisfação nos colaboradores.

A relação da satisfação com as características e situação dos colaboradores mostra que há uma tendência de a satisfação diminuir com o aumento do nível de escolaridade e que os colaboradores do sexo masculino são mais satisfeitos do que as do sexo feminino, embora, provavelmente, não se trate de uma característica de gênero, mas de uma coincidência de as mulheres trabalharem nos locais da empresa que geram menos satisfação. Em relação ao tempo de empresa, observa-se que o maior percentual de satisfeitos, encontra-se na faixa de 11 a 15 anos de empresa, enquanto que o maior percentual de “insatisfeitos” encontra-se na faixa de 6 a 10 anos. Essa faixa é a que demonstra menor satisfação com o trabalho, e apresentou a menor média geral de satisfação com o trabalho.

Em relação ao local de trabalho os colaboradores mais satisfeitos, são os que trabalham nos contratos, fora da sede da empresa, com 72,5% de funcionários satisfeitos. Já na sede 70,0% dos colaboradores se mostraram não satisfeitos com o

trabalho. Não foram detectados colaboradores insatisfeitos trabalhando nos contratos fixos.

Com relação à empresa objeto deste estudo, sugere-se adotar algumas medidas coletivas para amenizar os problemas decorrentes da insatisfação no trabalho. Dentre essas, sugere-se implementação de programas de interação social; criação de espaço para atividades de lazer, esporte, relaxamento e atividades sociais; adequação do salário à função exercida; estabelecimento de um plano de carreira; participação dos trabalhadores nos processos de mudança da empresa; implantação de programas de treinamento focados na competência técnica e competência interpessoal.

## REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, A. S. *Bem-Estar Subjetivo e sua relação com Personalidade, Coping, Suporte Social, Satisfação Conjugal e Satisfação no Trabalho*. Tese de Doutorado. Universidade de Brasília, Brasília, DF, 2004.
- AZEVEDO, A. J. D.; MEDEIROS, M. P. M. *Satisfação no trabalho: um estudo de caso na Procuradoria-Geral de justiça do Rio Grande do Norte*, 2012. Disponível em: < [http://www.machadosobrinho.com.br/revista\\_online/publicacao/artigos/Artigo02REM\\_S6.pdf](http://www.machadosobrinho.com.br/revista_online/publicacao/artigos/Artigo02REM_S6.pdf)>. Acesso em: 2 out. 2017.
- BALDUCCI, D; KANAANE, R. Relevância da gestão de pessoas no clima organizacional de uma empresa de engenharia. *Boletim Academia Paulista de Psicologia* - Ano XXVII, n. 2, 2007, p. 133-147.
- BRIEF, A. P.; WEISS, H. M. *Organizational behavior: Affect in the workplace. Annual Review of Psychology*, n. 53, p. 279-307, 2002
- CARLOTTO, M. S.; CÂMARA, S. G. Propriedades psicométricas do questionário de satisfação no trabalho (S20/23), *Psico-USF*, v. 13, n. 2, p. 203-210, jul./dez. 2008. Disponível em: < [http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1413-82712008000200007&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1413-82712008000200007&script=sci_arttext)>. Acesso em: 2 out. 2017
- CAVALHIERI, K. E.; KRAWULSKI, E. Processo de adaptação de uma escala de satisfação no trabalho ao contexto das empresas juniores: resultados preliminares. *Barbarói*, Santa Cruz do Sul, n.39, p.164-191, 2013.
- CHIAVENATO, I. *Recursos Humanos*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1992. (Edição compacta.)
- \_\_\_\_\_. *Introdução à Teoria Geral da Administração*. 3. ed. São Paulo: Campus. 2004.
- COELHO-JR, F. A.; FAIAD, C. Evidências de Validade da Escala de Satisfação no Trabalho. *Avaliação Psicológica*, v. 11, n. 1, p. 111-121, 2012.
- FIGUEIREDO, J.M. *Estudo sobre a satisfação no trabalho dos profissionais de informação de uma IFES*. 2012. Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão) Faculdade de Engenharia, Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2012.
- GUSTAINIENE, L.; ENDRIULAITIENE, A. *Job satisfaction and subjective health among sales managers. Journal of Management*, v. 4, n. 1, p. 51-65, 2008. Disponível em: < <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=1765035>>. Acesso em: 26 setembro 2017.
- GUIMARAES, J. M. X.; JORGE, M. S. B.; ASSIS, M. M. A. *Insatisfação com o trabalho em saúde mental: um estudo em Centros de Atenção Psicossocial. Ciênc. saúde coletiva*, v.16, n.4, p. 2145-2154, 2011.

JESUS, M; LEAL, S; VIVAS, C- *Percepções de clima, empenhamento organizacional e satisfação com o trabalho: um estudo de caso*. In Jornadas Luso-Espanholas de Gestão Científica, 20, Setúbal, 2010

LOCKE, E. A. *What is job satisfaction? Organizational Behaviour Human Performance*. v. 4, n. 4, p. 309-336, 1969. .

\_\_\_\_\_. The nature and causes of job satisfaction. In: DUNNETTE M. D. (ed.). *Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago: Rand McNally, 1976. p. 1297-1349.

MARQUEZE, E. C.; MORENO, C. R. de C. Satisfação no trabalho: uma breve revisão. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, São Paulo, v. 30, n. 112, dez. 2005. Disponível em < [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0303-76572005000200007&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0303-76572005000200007&lng=en&nrm=iso) >. Acesso em 16 Set. 2017.

MARTINS, M. C. F. (1984). *Satisfação no trabalho: elaboração de instrumento e variáveis que afetam a satisfação*. Dissertação de Mestrado, Universidade de Brasília, Brasília, DF.

MARTINS, M. C. F.; SANTOS, G. E. (2006). Adaptação e validação de construto da Escala de Satisfação no Trabalho. *Psico-USF*, 11(2), 195-205.

MARTINEZ MC, PARAGUAY AIBB. Satisfação e saúde no trabalho: aspectos conceituais e metodológicos. *Cad de Psicologia Social do Trabalho* 2003; 6:59-78.

OLIVEIRA, D.; CARVALHO, R.; E ROSA, A. *Clima Organizacional: Fator de Satisfação no Trabalho e Resultados Eficazes na Organização*. Disponível em <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos12/37116504.pdf>> Acesso em 19 set. 2017.

PICHLER, F.; WALLACE, C. *What are the reasons for differences in job satisfaction across Europe?* individual, compositional, and institutional explanations. *European Sociological Review*, v. 25, n. 5, p. 535-549, 2009. Disponível em: . <[https://www.abdn.ac.uk/socsci/documents/Pchler\\_wallace\\_2009\\_a.pdf](https://www.abdn.ac.uk/socsci/documents/Pchler_wallace_2009_a.pdf)> Acesso em: 25 setembro 2017.

REGO, A. Percepções de justiça: estudos de dimensionalização com professores do ensino superior. Dis *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, São Paulo, 30 (112): 69-79, 2005 79 Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0102-37722001000200004&lng=pt&nrm=iso&tling=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-37722001000200004&lng=pt&nrm=iso&tling=pt) > Acesso em: 06 set. 2017.

ROBBINS, S P. *Comportamento organizacional*. 11.ed. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 2005

ROBBINS, S. P. *Fundamentos do comportamento Organizacional*. 8. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

RUEDA, F. J. M. et al. Relação entre satisfação no trabalho e clima organizacional: um estudo com trabalhadores. *Boletim de Psicologia*; v. 62, n. 137, p. 129-140, 2012. *Estresse e Satisfação no trabalho em fisioterapeutas*. Disponível em:



<[https://www.researchgate.net/publication/309204885\\_Estresse\\_e\\_Satisfacao\\_no\\_trabalho\\_em\\_fisioterapeutas](https://www.researchgate.net/publication/309204885_Estresse_e_Satisfacao_no_trabalho_em_fisioterapeutas)> Acesso em: 2 out. 2017.

Siqueira, M.M.M. (2008). *Escala de Satisfação no Trabalho – EST*. In: M. M. M. Siqueira e colaboradores, *Medidas do comportamento organizacional*. (pp. 265-274). Porto Alegre: Artmed.

SILVA JÚNIOR, Nelson Aleixo. *Satisfação no trabalho: um estudo entre os funcionários dos hotéis de João Pessoa*. *Psico-USF*, v.6, n.1, p. 47-57, 2001.

SILVEIRA, B. G.. (2009) *Satisfação dos jovens universitários no trabalho*. *Anuário da Prod. Inic. Cient. Discente – SARE Anhanguera*, v.12, n. 14, 2009, p. 273-296. Disponível em: <<http://repositorio.pgsskroton.com.br/bitstream/123456789/1105/1/artigo%2021pdf>>. > Acesso em: 1 out. 2017.

SPECTOR, Paul E. *Psicologia nas organizações*. São Paulo: Saraiva, 2006.

VROOM, V. H. *Work and motivation*. New York: Wiley, 1964.

## APÊNDICE A – Questionário Satisfação no Trabalho

Este questionário apresenta um conjunto de perguntas que visam identificar a percepção sobre o ambiente e a satisfação no trabalho.

Responda todas as perguntas sinceramente, pois só assim é possível que a Empresa melhore seus serviços.

Não há respostas certas ou erradas, queremos apenas a sua opinião pessoal e sincera.

Este questionário é sigiloso. Os resultados serão tratados de uma forma global, não faremos identificação dos respondentes, assim não há necessidade de assinar seu questionário.

Agradeço sua colaboração!

**Nome (opcional):** \_\_\_\_\_

**Área/Contrato:** \_\_\_\_\_ **Função:** \_\_\_\_\_

**Sexo:** ( ) Masculino ( ) Feminino

**Idade:**

( ) de 18 a 25                      ( ) de 26 a 35                      ( ) de 36 a 45                      ( ) de 46 a 55

( ) de 56 a 65                      ( ) mais de 66 anos

**Estado Civil:**

( ) Solteiro                      ( ) Casado                      ( ) Separado-Divorciado                      ( ) Outros

**Nível de Escolaridade:**

( ) Fundamental                      ( ) Médio                      ( ) Técnico                      ( ) Superior                      ( ) Especialização

**Tempo de Serviço na Empresa:**

( ) menos de 01 ano                      ( ) de 01 a 05 anos                      ( ) de 06 a 10 anos

( ) de 11 a 15 anos                      ( ) de 16 a 20 anos                      ( ) de 21 a 25 anos

( ) de 26 a 30 anos                      ( ) mais de 31 anos

### EST- Escala de Satisfação no Trabalho

As frases abaixo falam a respeito de alguns aspectos do seu trabalho atual. Indique o quanto você se sente satisfeito ou insatisfeito com cada um deles, marcando na tabela o número que melhor representa sua resposta.

		1	2	3	4	5	6	7
	<b>No meu trabalho atual, sinto-me satisfeito.</b>	<b>Totalmente insatisfeito</b>	<b>Muito insatisfeito</b>	<b>Insatisfeito</b>	<b>Indiferente</b>	<b>Satisfeito</b>	<b>Muito Satisfeito</b>	<b>Totalmente Satisfeito</b>
1	Com o espírito e colaboração dos meus colegas.	1	2	3	4	5	6	7
2	Com o modo como o meu chefe organiza o trabalho do meu setor.	1	2	3	4	5	6	7
3	Com o número de vezes em que já fui promovido nesta Empresa.	1	2	3	4	5	6	7
4	Com as garantias que a empresa oferece a quem é promovido.	1	2	3	4	5	6	7
5	Com o meu salário comparado com o quanto eu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
6	Com o tipo de amizade que meus colegas demonstram por mim.	1	2	3	4	5	6	7
7	Com o grau de interesse que minhas tarefas me despertam.	1	2	3	4	5	6	7
8	Com o meu salário comparado à minha capacidade profissional.	1	2	3	4	5	6	7
9	Com o interesse do meu chefe pelo meu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
10	Com a maneira como esta empresa realiza promoções de seu pessoal.	1	2	3	4	5	6	7
11	Com a capacidade do meu trabalho absorver-me.	1	2	3	4	5	6	7
12	Com o meu salário comparado ao custo de vida.	1	2	3	4	5	6	7
13	Com a oportunidade de fazer o tipo de trabalho que faço.	1	2	3	4	5	6	7
14	Com a maneira como me relaciono com os meus colegas de trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
15	Com a quantia em dinheiro que eu recebo desta empresa ao final de cada mês.	1	2	3	4	5	6	7
16	Com as oportunidades de ser promovido nesta empresa.	1	2	3	4	5	6	7
17	Com a quantidade de amigos que eu tenho entre meus colegas de trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
18	Com as preocupações exigidas pelo meu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
19	Com o entendimento entre mim e o meu chefe.	1	2	3	4	5	6	7
20	Com o tempo que eu tenho de esperar para receber uma promoção nesta empresa.	1	2	3	4	5	6	7
21	Com o meu salário comparado aos meus esforços no trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
22	Com a maneira como meu chefe me trata.	1	2	3	4	5	6	7

		1	2	3	4	5	6	7
	<b>No meu trabalho atual, sinto-me satisfeito.</b>	<b>Totalmente insatisfeito</b>	<b>Muito insatisfeito</b>	<b>Insatisfeito</b>	<b>Indiferente</b>	<b>Satisfeito</b>	<b>Muito Satisfeito</b>	<b>Totalmente Satisfeito</b>
23	Com a variedade de tarefas que realizo.	1	2	3	4	5	6	7
24	Com a confiança que eu posso ter em meus colegas de trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
25	Com a capacidade profissional do meu chefe.	1	2	3	4	5	6	7

Fonte: SIQUEIRA, 2008, p.272